

物流运作案例

洪水坤 陈梅君 主编

中国物资出版社

图书在版编目(CIP)数据

物流运作案例/洪水坤等编.-北京:中国物资出版社,
2002.1

ISBN 7-5047-1791-6

I. 物… II. 洪… III. 物资-企业管理-案例
IV. F253

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 086344 号

中国物资出版社出版发行

网址:<http://www.clph.com.cn>

社址:北京市西城区月坛北街 25 号

电话:(010)68392746 邮编:100834

全国新华书店经销

河北香河新华印刷有限公司印刷

开本:850×1168mm 1/32 印张:6.625 字数:172 千字

2002 年 1 月第 1 版 2002 年 1 月第 1 次印刷

ISBN7-5047-1791-6/F·0645

印数:0001—5000 册

定价:15.00 元

(图书出现印装质量问题,本社负责调换)

序

随着经济体制改革的不断深化,改革开放的不断扩大以及入世成功,我国物流业面临着前所未有的发展机遇与竞争挑战。同时,物流业在国民经济中的地位和作用也逐渐显现,一个以加快物流发展为中心,以信息技术为支撑,以降低物流成本和提高物流综合服务质量为宗旨,切实提高国家和企业对外竞争能力的物流热正在形成。作为物流战线上的老兵——储运企业当然不能落后。储运企业虽说是计划经济的产物,但是在计划经济年代里,为我国国民经济的发展是立下了汗马功劳的,如今他们正积极地转变观念,拓宽思路,积极寻找新的经济增长点,要在社会主义市场经济发展中发挥出更大的作用。

本书以“中国物资储运总公司”为背景,介绍了他们从传统储运向现代物流转化的实践活动。应该说,这是集体智慧的结晶,这里有取得成功的喜悦,也有失败的教训,很有借鉴意义,谨供同仁们参考。

编 者

2001 年 11 月

前 言

当前,我国正处在发展现代物流的大好时期。加快建立现代物流体系,提高物流综合服务能力,构筑货畅其流、方便及时、经济合理、用户满意的物流环境,已形成广泛的社会共识。最近,从中央到各级地方政府,已经充分认识到物流业在现代经济中的重要地位和作用,明确提出将现代物流作为国民经济发展的重要产业和新的经济增长点。这就给我国物流事业的发展创造了良好的条件。

一 传统储运企业必须向现代物流企业转变

在全球“物流热”中,现代物流的内涵和外延在不断地扩充和拓展,甚至出现了第四方物流、第五方物流的概念。但现代物流最基本的含义是:利用现代先进的科学技术手段和工具,安全、可靠、准确、及时地完成货物的物理性转移。现代物流涉及国民经济众多行业,如制造业、商业、运输业、仓储业、信息业、服务代理业、配送业等。

现代物流的主体功能是运输和仓储,其它功能如加工、配送、装卸、包装、信息服务、货运代理等都是主体功能上的发展和深化。因此,储运业有着向现代物流发展的先天条件和业务继承性。发达国家的许多现代物流企业是在原有仓储运输企业的基础上,经过功能扩张而成长起来的。我国的传统储运业,也必然要走这条道路,才能嬗变为现代物流企业。

现代物流重在加快货物流通速度,选择最佳路线,使用最快捷的运输工具,安全、准确地将货物交给用户。传统储运重在货物的保管和养护,从业人员在心理和行动上都希望货物留库时间越长越好。

现代物流重在为用户提供全过程服务,从为用户节约物流费用出发,主动为用户设计物流方案,并实施全方位、全过程服务。传统储运重在库门内的服务或单项运输服务,只能满足用户物流需求的一部分。

现代物流重在组织的网络化,追求较大的物流覆盖面,以求得规模经济效益,降低社会物流成本。例如回程运输将使运输成本降低 $1/3$ 以上,用户众多才能使配送顺利进行等。传统储运则只局限于一地、一库,单位成本降低的空间很小。

现代物流重在物流的系统化,从社会化大生产的高度看待物流活动。仓库、各种运输企业、港口、码头、铁路、公路、设施建设、物流技术的开发和应用等,这些活动构成了社会物流的有机组成部分。物流各阶段、各方面的合理组合,将有效、充分地利用资源,促进社会的进步和发展。传统储运自成体系,表现为封闭性,显然与现代物流格格不入。

对照现代物流的基本要求,我们的差距是巨大的,集中表现在以下几个方面:

首先是观念滞后。尽管我们已经进入现代经济和现代物流时代,但许多人的观念还停留在产品经济时代,对新东西不接受或接受太慢,甚至排斥。主要表现在:当国际物流企业进入中国时,一部分人对物流还茫然无知;不注意、不研究物流市场发展的巨大变化;不注意、不研究价值规律在物流中的作用形式;不注意、不研究大批三资企业对物流的强烈需求。这个致命的问题不解决,是我们向现代物流转变的最大障碍。

其次是我们对面临国际物流企业强劲的竞争缺乏各种准备。面对中国巨大的物流市场,发达国家的物流大企业纷纷登陆。据统计,在我国注册登记的外国物流公司、办事处、代理处共有700多家,他们有成熟的物流管理经验、技术和巨大的资金支持。我们要看到这种竞争的严酷性比与乡镇仓库的竞争大得多。从某种意义上说,我们和他们的竞争才是真正的生死竞争,因此要做好更难的

精神准备。

第三,面临业务和流程重组的重大问题。现代物流显现出许多新的业务,我们知之甚少,在国际运输、国际贸易、货运代理、保险、加工、配送、结算等方面还需与国际接轨。在适应流通形式的变化,如电子商务、超级市场等方面还研究不够。在高级物流管理人才的培养和引进方面还要做很多工作。

第四,我们的设施、装备还比较落后。20世纪50~60年代建的库房、笨重的吊装设备等亟待改造、更新。过去我们的设施装备是为“当年准备”服务,“静态”为主体。现代物流要求反应快速、功能集成、服务系列、作业规范、目标系统、手段先进。对现有设施设备进行大规模更新改造,是刻不容缓的任务。

第五,据点式经营难以适应现代物流。现代物流需要有完善、健全的物流网络体系。只有保持网络上点与点之间物流活动的系统性、一致性,才能保证最佳物流方案的选择和实施。目前分散的物流单体状况难以适应社会化现代物流的现实需求。

二 “中储”发展现代物流的优势分析

中国物资储运总公司(下称“中储”)成立于1962年,经过近40年的发展,已成为中国最大的以提供仓储、分销、加工配送、国际货运代理、进出口贸易及相关服务为主的综合物流企业。总部设在北京,下属78个全资子公司,1个控股上市公司——中储发展股份有限公司,有大型仓库65个,分布在沈阳、大连、天津、青岛、青州、连云港、南京、无锡、上海、武汉、衡阳、郑州、平顶山、太原、西安、咸阳、成都、重庆、石家庄等大中城市,交通便利,设备齐全。

中储自1994年起,物资销售额连续5年列全国物资流通百强企业前5位,年销售额30亿元;1999年实现总收入7.4亿元,完成物资吞吐1700万吨;在全国各地建立了30多个商品现货交易市场,年交易额250亿元,拓展了业务范围,使中储联接产销企业的服务功能更加完善。

中储有处于物流中心城市网络,有责任和义务担负起代表中国物流发展水平等使命。中储在十年发展规划中,明确提出了“定位物流,拓展功能,服务社会,使中储成为联接生产与消费的最方便、最可靠、最直接的桥梁”的战略目标,并且指出,定位物流是指将有条件的仓库逐步改造成当地的物流中心和配送中心。中储建设现代物流配送中心有如下优势:

1. 资产和品牌优势。中储目前总资产 60 亿元,占地面积 1353 万平方米,库房面积 200 万平方米,铁路专用线 129 条,载重汽车 400 辆,起重设备 900 台。所有这些都是国内外其它物流企业无可比拟的,也为建设现代物流配送中心提供了强大的物质基础和发展潜力。在业务开展中,中储一直贯彻“优质、高效、便捷、周到”的服务宗旨,为国内外众多客户服务,取得了良好的信誉和一定的社会知名度,积累了重要的无形资产。

2. 网络优势。中储系统已经理顺了产权关系,建立了以资产为纽带的母子集团公司体制。中储的 65 个仓库分布在全国各中心城市和重要港口,形成了覆盖全国、紧密相连的网络体系,为配送中心的建设和配送业务的发展提供了强大的网络的优势。物流重在网络。没有网络,就不能建立起统一的服务标准、单证和结算体系,就不能真正满足客户门到门的服务需求。中储有一个天然的组织网络,有能力担当起物流统筹的责任。中储分布于中国各大经济圈中心的网络,是中储跻身市场、立于不败之地的资本,是建立物流配送中心的基础。

3. 市场优势。中储作为国内最大的物流企业,在国内拥有广大客户和合作伙伴,在中国物流市场上具有举足轻重的地位。物流离不开仓储及配送流程,而配送必须依托仓储与铁路、公路、水运、空运综合运输体系,中储的优势就在于兼而有之。在配送服务方面,中储已经有了一定的经验和基础。早在 1990 年,中储就有了为天津三星电视机厂提供配送服务的成功经验,取得了良好的经济效益和社会效益,为彩虹电视机厂配送玻壳也取得了成功。随着中

储对基础设施改造投入的加大,进一步吸引了一批国内外大客户,和康佳、澳柯玛、海尔集团、创维集团、美的集团的合作都在不同程度地展开。这是中储物流配送中心得以良好发展的重要依据。

4. 管理优势。中储有一批具有多年储运经验的职工队伍,形成了一套较完整的经营管理制度,其严谨的管理、科学的决策是物流配送中心能够健康发展的可靠保证。

中储愿意利用自身的优势,与世界大集团、大商社、物流企业等开展全方位的合作,联合开发建设配送中心。通过配送中心网络的建设和发展,不断扩大市场份额,逐步实现由传统储运到现代物流的转变,为发展现代物流做出应有的贡献。

姜超峰

2001年11月

目 录

第一篇 转变观念 增强服务意识

- 1.1 冲出围墙 创新实践 洪水坤(3)
- 1.2 转变观念 走向市场 丑 建(6)
- 1.3 服务创品牌..... 李泽秋、崔晓俊(8)
- 1.4 管理服务创一流..... 章荣春(10)
- 1.5 合理调整布局..... 于生江(12)
- 1.6 为货主企业提供服务..... 曹礼萍(15)
- 1.7 跳出库门..... 刘忠远(18)

第二篇 拓展服务功能 向第三方物流发展

- 2.1 依托金属现货市场 延伸发展有色现货..... 曹雪江(23)
- 2.2 立足仓储 发展配送..... 丰中原(28)
- 2.3 与海尔结成战略联盟..... 王援朝(31)
- 2.4 拓展仓库功能..... 李大伟(35)
- 2.5 向上道、下道工序延伸 张 颖(38)
- 2.6 第四方物流的尝试..... 丑 建(39)
- 2.7 向外资企业开展配送..... 丑 建(41)
- 2.8 横向延伸 纵向细分..... 丑 建(43)
- 2.9 一票委托 全程服务..... 石士诚(45)

- 2.10 发展货代配送 刘建华(48)
- 2.11 主动出击 引进“康佳” 周立方(52)
- 2.12 仓库里办大卖场 章荣春(55)

第三篇 调整结构 适应现代物流需要

- 3.1 终止一批 保留一批 发展一批..... 丑 建(65)
- 3.2 筑巢引凤..... 石士诚(69)
- 3.3 一增一减..... 张作坤(71)
- 3.4 余缺调剂 增加收入..... 丰中原(73)
- 3.5 土地置换 战略转移..... 侯文林(75)
- 3.6 以“流”为主..... 剧平分(78)
- 3.7 盘活地产 兴建物流基地..... 剧平分(83)
- 3.8 资产置换 迁建物流配送中心..... 王正岗(91)

第四篇 强化管理 塑造企业新形象

- 4.1 硬 准 快..... 张 颖(97)
- 4.2 品牌 形象..... 胡爱华(99)
- 4.3 修正传统储运模式 章荣春(101)
- 4.4 推进贯标 石士诚(104)
- 4.5 顾客服务 李大伟(106)
- 4.6 二度合作 丑 建(109)

第五篇 加快物流人才的培养和开发

- 5.1 实施人才工程 胡爱华(115)
- 5.2 以人为本 吴宝琛(117)
- 5.3 减员分流 定岗定员 张存喜(124)
- 5.4 六项基础性工程 刘忠远(126)
- 5.5 引进 培训 分流 孙勤强(129)
- 5.6 沟通 合力 效益 姜中汉(131)

第六篇 利用自身优势 形成自己的经营特色

- 6.1 挖掘自身资源优势 刘忠远(139)
- 6.2 构筑经营特色 丑 建(141)
- 6.3 储运与经营互动 王学军(143)
- 6.4 国际货代 全程服务 唐 杰(145)
- 6.5 内引外联 优势互补 沈德良(149)

第七篇 现代物流 信息先行

- 7.1 狠抓信息技术 刘忠远(155)
- 7.2 由开发陶氏化工货代项目引发的思考 曹雪江(156)
- 7.3 捕捉信息 把握商机 赵晋鲁(161)
- 7.4 争取新的战略伙伴 张进才(163)
- 7.5 数码仓库的应用系统 冯耕中(165)

附 录

- 《关于加快我国现代物流发展的若干意见》
——国家经贸委、铁道部等六部委 (173)
- 抓住机遇 迎接挑战 实现我国现代物流快速
健康发展(摘要)
——国家经贸委副主任 石万鹏 (179)
- 《关于促进运输企业发展综合物流服务的若干
意见》(摘要)
——交通部 (188)
- 世界物流企业前十名业务简介 (191)

第一篇

转 变 观 念

增强服务意识

原书空白

1.1 冲出围墙 创新实践

洪水坤

目前,要从根本上解决中储公司中存在的问题,就必须冲破思想上的围墙,战胜自我,也就是必须从转变观念入手,清晰思路,才能提得上创新实践。

(一)跳出围墙意识

封闭是传统储运企业的老问题。当今世界正趋于全球经济一体化,物流行业也是国际分工的一部分,企业领导人的参照系应该是国际一流物流企业,而不是农民仓库,只有这样才能认识到自己企业的差距,找到正确的发展目标,要敢于进行观念的碰撞,特别要清楚地认识以下几个问题:

1. 仓储不等于物流

仓储企业也用电脑,但仅仅用于内部的财务、业务管理。仓储业务是封闭的,保管是仓储企业的主要职能。而物流是整个社会供应链的动态过程中的重要一环,是融入经济不断循环之中的。物流企业首先表现为信息的开放性,物流企业与社会其它企业的信息是对接互联的,从这个意义上讲,物流企业是社会化的,不是封闭的。

2. 物流不等于现代物流

物流实现物的位移,在人类社会早期就开始了。而现代物流企业应具备以下条件:一是要有品牌。品牌是一面旗帜。二是要有网络。这是物流本身的特性决定的。形成网络就是实现各物流结点的连接,提供门到门、快捷、低成本的服务。单个物流企业仓库面积的大小不再是实力的体现。国外物流企业进入中国后,网络会

迅速遍布全国各地。网络优势是未来竞争的一张王牌。中储目前仓库分布不能说是合理的,大部分面临调整。三是 IT 技术。无论是为国内先进生产企业还是为跨国公司服务,都必须通过计算机链接,客户要求供应链服务透明,能实现信息的实时跟踪,这需要 IT 技术的支持。四是有现代化的物流设施。这并不意味先建好现代化的仓库再去找客户,而是根据核心用户的需求,量体定制物流设施和物流服务,如保温、除湿、防磁、环保、冷冻等。目前一个仓库为上百个客户服务,服务水平很难提高。我们目前的组织化程度不高,一方面物流要求规模化、低成本,另一方面是每个独立法人都要考虑各自的利益,不能形成规模效益,这就是一对矛盾。五是现代物流人才。这是制约我们向现代物流企业转变的最大瓶颈。

(二)要清晰自己的服务卖点

储运是服务性行业,通过提供服务和不断创造新的服务获得客户的认可,赢得市场,获取效益。有几个问题需要注意:

1. 物流企业卖的不是功能

当我们去争取一个客户时,客户感兴趣的不是你有多少地、多少专用线、多少设备和资金,而是关心你能帮助我解决什么问题,如降低成本、促进销售、提供全程物流解决方案、快速送达、加工增值、信息服务、原材料供应等。物流企业卖的是效益,你存在的价值表现在是否对别人有用,在解决客户的难题上是否有所作为,是否为客户带来了效益。如果明白了这一点,就会以创造客户价值为出发点,提高我们服务的附加值。

2. 要研究竞争对手

既要研究服务对象的需求并尽可能满足其需求,同时也要不断创造需求,扩大市场份额,还要研究竞争对手的长处、劣势、竞争策略,避免与对手的优势竞争。

3. 要加强现有客户资源的挖掘和利用

每个仓库的前十名大客户要重点开发,经常走访,了解客户的

深层需求,挖掘除了现有的服务外还能为其提供的其它服务,不仅追求客户满意,更注重追求客户忠诚。这个潜力是巨大的,也是与大客户建立长期伙伴关系的重要前提,同时也找到了我们明天和将来的业务。

案例解析

我国仓储业历史悠久,大家熟悉的就是仓储和运输业务。而如今世界经济出现的“物流”热,在概念上就有些模糊不清。本文提出的有关“仓储”与“物流”的关系,“物流”与“现代物流”的关系,以及我们的工作性质、工作思路和工作态度等方面都存在着不同程度的模糊认识,因此非常有必要予以澄清。

物流的一般含义是指实物在空间的位移,或称实物的物理流动。要解决产品的生产与消费在时间和空间上的差异,就必须要进行储存与运输,所以仓储、运输、装卸、搬运等环节都包含在物流之中。现代物流是指物品从供应地向接收地的实物流动过程。它将运输、储存、装卸、搬运、包装、物流加工、配送、信息处理等基本功能有机结合,形成完整的供应链,为用户(货主)提供多功能、一体化的综合服务。

在现代物流发展模式下,仓库已不再是静止封闭的储存式设施,而是动态的物流配送中心。要突破传统的经营观念和模式,必须下大力气抓大客户,建立稳定的客户群,以市场要求为导向,以用户满意为目标,提供全过程、全方位的现代物流服务,以现代物流服务构筑企业核心竞争力。